

AZ ÉRTÉK- TEREMTŐ FOLYAMATOK MENEDZS- MENTJE – Termelés, szolgáltatás, logisztika

(Szerk.: Chikán Attila
– Demeter Krisztina)

AULA Kiadó, Budapest, 1999. 600 p.

Az értékteremtés az üzleti vállalkozás sikerének a feltétele; a fogyasztó csak olyan terméket fogad el, amely a számára értéket jelent. Minden vállalkozás alapvető feladata, hogy minél jobban megfeleljen a fogyasztói igényeknek, s természetesen nyereséget hozzon. A hiányt pótló könyv fejezetei átfogóan tárgyalják a fogyasztói igények kielégítésének teljes folyamatát a kereslet jelentkezésétől az erőforrás- és készletgazdálkodáson át a menedzsmenti feladatokig, a teljesítménymérési rendszer kialakításáig. Az értékteremtő folyamatok elemzése az értékteremtés, a termelés, a beszerzés, valamint a készletezés folyamatára terjed ki.

A könyv első része az értékteremtő folyamat összetevőit, szerkezetét és szervezeti kereteit mutatja be. Szó van itt a fogyasztói igény kielégítéséről, a vállalati képességekről, az anyagi és információs folyamatrendszerről. A fogyasztói igényt kielégítő érték befolyásolja a keresletet, amely változik is az elvárásoktól függően. A vállalat elemi érdeke, hogy a fogyasztói értékelés minél kedvezőbb legyen; ennek alakulását folyama-

tosan figyelemmel kell kísérni! A vállalati képességek döntik el, hogy a vállalat mit tud hatékonyan és gazdaságosan ajánlani a fogyasztónak. Az értékteremtő folyamatok célja, hogy a szükséges erőforrások felhasználásával előállítsák a fogyasztó számára értékes terméket vagy szolgáltatást. Arra adnak tehát választ, hogy mely fogyasztók, milyen igényeit és hogyan kívánják kielégíteni.

A következő rész a piac, a verseny és a stratégia szerepét vizsgálja. A stratégia fogalmazza meg, hogy mit és hogyan érdemes előállítani, a vevői kereslet megismerése és előrejelzése pedig arra ad választ, hogy milyen termékkel vagy szolgáltatással célszerű megjelenni a piacon. Szó van itt a versenyelőnyforrások (ár, rugalmasság, minőség, szállítás, szolgáltatás) és az értékteremtő folyamatok kapcsolatáról, az összvállalati stratégiai döntésekről, a folyamat-típusok jellemzőiről, valamint a technológiaválasztás szempontjairól. A stratégia megjelöli ugyan a verseny- és költséghatékonyságot biztosító döntéseket, a konkrét megvalósításnak is fontos szerepe van azonban a siker szempontjából.

A keresletmenedzsment a bizonytalanság csökkentésére törekszik a fogyasztói szokások megismerésén keresztül, a vevőmenedzsment a vevőkkel kialakított kapcsolat menedzsmentjét jelenti. A kapcsolatmarketing kölcsönösen előnyös hosszú távú kapcsolatok kiépítésére törekszik a partnerek között. Megismerkedünk a könyvből a kereslet-előrejelzés módszereivel, az előrejelzési rendszer felépítésével. A vevőkap-

csolatok kiépítésével csökkenthetők a kereslet bizonytalansági tényezői, a vevőmenedzsment feladataiban egyre nagyobb szerepet játszik a határok átjárhatósága és a hosszabb távú kapcsolatok kialakítása. Az innovációs folyamatok menedzsmentje keretében a termékfejlesztés kérdéseiről, a projektmenedzsment tárgyalásánál pedig a szükséges technikákról van szó a könyvben.

A termelési-logisztikai rendszerek tervezésével és működésével foglalkozó harmadik részben először az aggregált tervezéssel ismerkedünk meg. Ennek feladata a kereslet és kínálat költséghatékony összehangolása, elsősorban a kínálati oldal befolyásolásával. Olvashatunk az aggregált tervezés tartalmáról, összetevőiről, módszereiről és a követhető vállalati stratégiákról, eljárásokról. Az értékteremtő folyamatban fontos szerep jut az aggregált tervezés során kialakított termelési terv megvalósításának. Ide tartozik az anyagszükséglet-tervezés (material requirements planning – MRP), illetve annak fejlettebb formája a gyártási erőforrás tervezés (manufacturing resources planning – MRP II). Segítségével a vállalat beszerzési – termelési – értékesítési folyamatai integrálhatók, az anyagi kapcsolatok szervezése hatékonyra tehető.

A Japánból származó JIT-rendszer (just in time – éppen időben) eléggé elterjedt, már hazánkban is alkalmazzák. Olyan – az egész vállalatra kiterjedő működési filozófia, amelynek célja a fogyasztói igények minél magasabb szintű kielégítése a pazarlások elkerülésével. Hozzá tartozik a folyamatos fejlesztés és az

egyszerű megoldások keresése is. Az egyszerűség fontos előnye az átláthatóság, ami hozzájárul az előállítási folyamatok jaitásához. Az OPT (optimised production technology) olyan átfogó termelési menedzsment-filozófia, amely megfogalmazza az elérendő célokat a megvalósításhoz szükséges technikák bemutatásával. Bele tartozik a szűk keresztmetszetek feltárása és a kapacitás kihasználásának a növelése is. A három rendszer közül a választást a helyi sajátosságok határozzák meg.

Az erőforrás-gazdálkodásról szóló részben arról olvashatunk, hogy az utóbbi évtizedekben megnőtt az emberi erőforrás jelentősége; napjainkra a versenyben maradás alapfeltétele a jól képzett, motivált, a vállalathoz hűséges munkaerő. A szervezet céljainak elérése nagyban függ a dolgozók erőfeszítéseitől, a munkától. Az egymást követő fejezetek a termelés fejlődésének az emberi erőforrásokra gyakorolt hatásáról, az emberierőforrás-menedzsment összetevőiről (munkakör tervezés, bérezési és ösztönzési rendszer, teljesítményértékelés, képzés) szólnak.

A létesítmények elhelyezésének problémája egyre fontosabá válik nem csak a vállalatok, hanem az államok számára is. A szervezetek megfelelő logisztikai kiszolgálási színvonala biztosítása érdekében különös figyelemmel kell kialakítani az anyagi áramlások fizikai hálózatát. Szó van itt a telephely kiválasztásának módszereiről, a létesítmények berendezéséről (gépelvű, termékelvű és szolgáltató létesítményberendezés). A vállalatnak fel kell ismernie,

hogy mennyire fontos az ellátási lánc a keresleti és ellátási oldal összehangolására. Az értékteremtő folyamatok tervezésének és versenyképes működtetésének fontos tényezője a korszerű információs technológiák alkalmazása is. Az információs technológia (IT) alkalmazása csökkenti a bizonytalansági tényezőket, lerövidíti az átfutási időket, s csökkenti a tranzakciós költségeket. Korszerű információs technológián a számítógépes információs rendszereket, a modern kommunikációs hálózatokat és az anyagi folyamatok automatizációját kell érteni.

Az IT stratégiai hatása jelentkezik az értékteremtő folyamatokban; olvashatunk az IT stratégiai tervezésről, az információkezelési tevékenységekről, folyamatokról, a megfelelő rendszer kiválasztásáról, és az információs rendszer technikai vonatkozásairól. A vállalati információs rendszer fejlesztése a készletezési, szállítási, raktározási költségek csökkentésével, a likviditási helyzet (cash flow) javulásával, és az árbevétel növekedésével járhat. Az információ szerepe tehát nem hanyagolható el az értékteremtő folyamatokban!

Az értékteremtő folyamat összetevői című rész először az elosztás fontosságát hangsúlyozza, majd vázolja a marketing és a logisztika kapcsolatát, foglalkozik az elosztás stratégiai kérdéseivel, az értékesítés és az elosztás tervezésével, működésével. A teljes logisztikai rendszer (beszerzés – készletgazdálkodás – értékesítés) a kiszolgálási színvonal javulásán kívül a költségek jelentős csökkenésével is járhat. A logisztikai rendszer strukturális elemét képező

készletezés tárgyalása során megismerjük a készletek számviteli és funkcionális csoportosítását, a készletgazdálkodási rendszereket, s a készlet-meghatározás gyakorlati problémáit. Napjainkban a gazdasági szakemberek – a logisztikai rendszereknek köszönhetően – már nem a készletek felhalmozásában, hanem azok átrendezésében, folyamatos csökkentésében látják a készletezési probléma megoldását...

A termék-előállítási folyamat elemzése keretében olyan eszközöket, módszereket és törvényszerűségeket ismerhetünk meg, amelyek segítséget adnak a folyamatok fejlesztéséhez. Szó van itt az ellátási lánc eszközeinek, a gépek és munkamódszerek, a munkások kapcsolatainak, az áramlási folyamat fejlesztésének elemzéséről. A folyamatelemzés lehetővé és kiszámíthatóvá teszi az integrációs folyamatok együttműködését. Az ütemezés a munkák sorrendjének és időpontjának meghatározása, az ütemezési rendszer állapítja meg, hogy milyen sorrendben kerüljenek elvégzésre a preferált feladatok.

A beszerzésnek is aktív szerepet kell betöltenie a vállalat működésében és a stratégia kialakításában; kapcsolódnia kell az egyéb vállalati tevékenységekhez s a többi egységekkel koordináltan kell működnie. Megfelelő ismeretekkel kell rendelkeznie a potenciális beszerzési piacokról s a vállalat belső igényeiről. A vevő-beszállító kapcsolatok átalakulása, a közbeszerzés szabályozása következtében a beszerzés fontos funkciót tölt be az értékteremtés folyamatában.

A könyv utolsó része A teljesítmény és menedzsmentje címen a költség-gazdálkodás, a minőségmenedzsment és a teljesítménymérés értéktérítő hatásaival foglalkozik. A költség-gazdálkodás – a gazdaságosság figyelembevételével – támogatást adhat arra, hogy mely termékeket kell a vállalatnak gyártania és melyek gyártásáról kell lemondania. A költség-gazdálkodás így aktív vállalatvezetési területté válik. Napjainkban a minőség döntővé vált a termelési folyamat és az ellátási lánc minden szakaszában. Olvashatunk itt a minőségszabályozás fejlődéséről, stratégiáiról, a minőségirányítás és minőségbiztosítás irányelveiről, technikáiról és költségeiről. A minőségmenedzsmentnek át kell fognia a termelési folyamat és az ellátási lánc minden szakaszát, hogy biztosítsa a termékek és szolgáltatások elvárt minőségét. A teljesítménymérés a teljesítménymutatók segítségével jelzi, hogy hol tart a vállalat céljai elérésében, s segítséget ad a problémák okainak feltárásához és a döntéshozatalhoz. Szó van itt a vállalati teljesítményre ható tényezőkről és a teljesítménymérési módszerekről, a teljesítménymérési rendszer kialakításáról, a teljesítménymutatókról, s a különböző teljesítményértékelési stratégiai módszerekről (SNART, Balanced Scorecard). A hagyományos teljesítménymérési módszerek (pénzügyi teljesítménymérés, költség-számítás) ma már nem alkalmazhatók sikeresen a differenciált versenyforrásokra épülő vállalatok számára.

R. I.

Arthur R. Tenner–Irving J. De Toro

TQM TELJES KÖRŰ MINŐSÉG- MENEDZS- MENT

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999. 266 p.

A minőségmenedzsment valamennyi termék-előállító és szolgáltató szervezet minden tevékenységét közvetlenül vagy közvetve érinti, hiszen a megfelelő minőség napjainkban már alapkövetelmény. A TQM – Total Quality Management – teljes körű minőségmenedzsment – korszerű vezetési módszer, amely a gazdálkodó szervezeteken kívül az oktatási, szociális, kormányzati és önkormányzati intézményeknél egyaránt eredményesen alkalmazható. Olyan átfogó vezetési filozófia, amely arra irányul, hogy a vállalkozást a vevők igényeinek megfelelően vezessék, a folyamatokat megjavítsák, és mindezek érdekében az összes dolgozó teljes elkötelezettséggel munkálkodjon. Ez a három alapvető feladat képezi a második (javított) kiadásban megjelent könyv fő témakörét. Az amerikai szerzők közérthetően mutatják be a TQM vezetési filozófia alapjait, hasznos útmutatást nyújtva a vezetők és munkatársaik számára.

Az első részben a szerzők azokkal az okokkal foglalkoznak, amelyek miatt a termékek és szolgáltatások minőségének javítása központi kérdéssé, a nemzetközi piacon való versenyben maradás feltételévé vált. A minőségügy történetének, a minőségi

menedzsmentrendszernek a századfordulón kezdődő bemutatásával vezetnek el ahhoz az időszakhoz, amikor az amerikai fogyasztók az igényeiknek leginkább megfelelő termékeket és szolgáltatásokat választják. A menedzsereknek tehát meg kell változtatniuk módszereiket, hogy vállalataik életképes maradhassanak. A felső szintű menedzserek – helyzetüknél fogva – felelősek a vevőknek, az alkalmazottaknak, a szállítóknak és a részvényeseknek az üzlet sikeréért. A teljes körű minőségmenedzsmentnek a már említett alapelveken (a vevő a középpontban, folyamatjavítás, teljes elkötelezettség) kívül kiegészítő elemei: a vezetők szerepe, az oktatás és képzés, a támogató struktúrák, a kommunikáció, a jutalmazás és elismerés, valamint a mérés. Ezek rövid meghatározásai után arról olvashatunk, hogy a sikerhez fel kell ismerni a lényeges különbségeket a különböző típusú munkafolyamatok között, és le kell győzni a felmerülő akadályokat...

A vevő a középpontban című második fejezet először a vevők meghatározásával foglalkozik. A vevők azonosításához meg kell állapítani, hogy a vevők mit várnak tőlünk, ez határozza meg, hogy milyen szinten teljesítsük azokat a szolgáltatásokat, amelyekre ők felkértek minket. A könyvben a vevőket azonosító megközelítésmód egyformán vonatkozik a belső és a külső vevőkre. A vevő azonosítása után kaphatunk tőle listát azokról a szükségletekről, elvárásokról és követelményekről, amelyeket nekünk mint szállítóknak ki kell elégítenünk. A minőséget a vevő határozza meg, szükségleteinek és elvárásainak meg kell felelnünk; ez a